



JUST DO IT – mistä syntyy innovatiivinen toimintaympäristö

Kirsi Koivunen

TtT, yliopettaja

Tässä artikkelissa tarkastellaan innovatiivista toimintaympäristöä eri näkökulmista, erityisesti systeemiteoreettisesti ja eri asiantuntijoiden tuottamaan tietoon perustuen. Aluksi lähtökohtaisesti perehdytään innovaatiotoimintaan, innovatiivisuuteen ja niiden käsitteistöön, pohditaan asiantuntijoiden ja tutkimusten perusteella innovaatioiden syntymistä ja merkitystä, innovatiivisen toimintaympäristön johtamisen haasteita sekä lopuksi sitä, mitkä asiat luovat innovatiivisen toimintaympäristön eli JUST DO IT -ilmiön.

Tarkastelun perusteella innovatiivisuus ja innovaatiot syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteistoiminnassa. Innovatiivisen toimintaympäristön muodostuminen edellyttää, että organisaatioon pystytään luomaan verkostoitumisen kulttuuri ja niin sanottu rikastava vuorovaikutus, siten että ihmiset luottavat toisiinsa, auttavat toisiaan menemään yhä pidemmälle ja käyttämään koko potentiaallinsa. Tällaisessa toimintaympäristössä kaikki yrittävät. Ja erityisen tärkeää on se, että yrittämisessä epäonnistuminen on hyväksyttyä – jopa toivottavaa.

Johtaminen on jaettua, tasa-arvoista ja kannustavaa, mutta toisaalta kannustamisen lisäksi tarvitaan kriittisen keskustelun kulttuuri.

Parhaita yhteisöjä luonnehtii se, että niissä voidaan heti puuttua asioihin, jotka ovat menossa väärään suuntaan. Kannustavuuden luoma rikastava, innovatiivinen toimintaympäristö mahdollistaa paljon avoimemman ja suuremman kritiikin kulttuurin. On kuitenkin huomioitava, että siinä kritiikki on rakentavaa, ei toisia alistavaa tai osaamisen aliarviointia. Vain siten syntyy innovatiivinen toimintaympäristö.

INNOVAATIOT JA INNOVATIIVISUUS SYNTYVÄT YHTEISTOIMINNASTA

Jotta voimme tarkastella innovatiivista toimintaympäristöä on meidän ymmärrettävä myös innovaatiotoimintaa, sen käsitteistöä sekä merkitystä niin alueellisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Tilastokeskus (2012) määrittelee innovaation uudeksi tai olennaisesti parannetuksi tuotteeksi, palveluksi, prosessiksi, uudeksi organisatoriseksi menettelmäksi käytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa.

Innovaatio on osaamisesta syntynyt ja hyödynnetty kilpailu, joka hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka johtavat tai joiden tavoitteena on johtaa innovaatioiden käyttöönottoon, eli se on idean kehittelyyn liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä sekä idean kaupallistamiseen tai yleishyödyllisten uudistusten käyttöönottoon liittyviä toimenpiteitä (Lemola 2008; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Tänä päivänä korostetaan kysyntä- ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. Avoimet markkinat ja toimiva kilpailu luovat yleiset edellytykset innovaatioille. Kasvava kysyntä kannustaa kehittämään uusia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Innovoinnille suotuisilla markkinoilla markkinatoimijat ovat valistuneita, vastuullisia ja vaativia, mutta myös kokeilunhaluisia. Markkinoiden innovaatiomyönteisyyteen ja innovaatioiden kysyntään voidaan vaikuttaa kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan välinein, kuten sääntelyllä, julkisilla hankinnoilla ja standardisoinnilla. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta hyödyntää käyttäjätietoa asiakkaista, käyttäjäyhteisöistä ja asiakasyrityksistä. Käyttäjät nähdään aktiivisina innovaatiotoimintaan osallistujina ja tärkeänä voimavarana. Keskeistä on tieto käyttäjien tarpeista, oltava nämä tiedostettuja, piileviä tai tulevaisuudessa mahdollisesti herääviä (Orava 2009; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Perinteisesti innovaatiot yhdistetään keksintöihin eli teknologisiin innovaatioihin. Myös kaupalliset tuote- ja palveluinnovaatiot ovat hyvin tunnistettuja. Mutta viime vuosikymmeninä on huomattu, että pelkästään näillä innovaatioilla ei enää saavuteta sitä kilpailukykyä, jonka esimerkiksi Nokia Suomeen synnytti. Tarvitaan uusia aloitteita ja osittain siksi tätä keskustelua innovaatioista on täydennetty sosiaalisten, kulttuuristen ja pedagogisten, bisnes- ja muotoiluinnovaatioiden näkökulmalla (Himanen 2007).

Luovuuden käsite on viime vuosikymmenenä yhdistetty tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä korkean teknologian kautta syntyviin uusiin ja innovatiivisiin, tekijänoikeuksilla ja patenteilla suojattaviin ideoihin. Luovuudella ja yhteiskunnan menestymisellä on täten kiinteä yhteys toisiinsa. Innovaatio käsitteenä tässä keskustelussa merkitsee samaa ja osin korvaa luovuuden käsitteen. Innovaatio on luovuuden kaupallinen versio. Innovaatioiden keskeinen ominaisuus on kilpailukykyyn tuottaminen. Erityisesti kansainvälisen kilpailukykyyn kasvattaminen on valtioiden keskeisin menestysstrategia pyrittäessä turvaamaan taloudellista vakautta ja kasvua sekä kansalaisten hyvinvointia ja elämänlaatua. (Kanerva 2004.)

Niin kuin edellä esitettiin, innovaatioita on luokiteltu eri näkökulmista. Esimerkiksi sosiaalisilla innovaatioilla tarkoitetaan sellaisia säännösjärjestelmien, politiikan, organisatoristen rakenteiden ja toimintamallien uudistuksia, jotka parantavat yhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista suoritus- ja toimintakykyä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla (Hämäläinen & Heiskala 2004). Sosiaali- ja terveydenhuollon sosiaalinen innovaatio on yksilön, ryhmän, yhteisön tai verkoston luovan toiminnan tuloksena syntynyt uusi idea, joka johtaa lisäarvoa tuottavaan tulokseen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa,

terveydessä tai palvelujärjestelmässä (neuvolakonsepti, isyysloma ja sauvakävely) (Taipale & Hämäläinen 2007).

Keskeistä määrittelyissä on vaikuttavuus. Kekseliäisyydellä on merkitystä, mutta innovaatio on innovaatio vasta, kun vaikuttavuus voidaan todentaa joko mikro- tai makrotasolla. Vaikuttavuuden tulee olla todennettavissa ja mitattavissa (Taipale & Hämäläinen 2007). Lopulta ratkaisevaa tuottavuuden ja tuotannon kasvun kannalta on innovaatioiden lajien yhdistäminen ja yhtäaikaisten menestyksellisen läpivieminen (Himanen 2007).

Meillä Suomessa arvostetaan paljon huippuosaamista ja huippututkimusta. Ajatellaan, että innovaatiot syntyvät vain huippuosaamisesta. Toisaalta, vaikka oppiminen on yksilössä tapahtuvaa muutosta, eikä voida ajatella yhteisön muuttuvan ilman yksilöiden muuttumista, voidaan katsoa, että yhteisön oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa (Johnson & Johnson 2006; Johnson, Johnson & Smith 2007; Kotnour & Landacta 2007).

Eräs laaja eurooppalainen innovaatiotutkimus osoittaa, että vain 4 % innovaatioista syntyy yksilötasolla tieteellisen tutkimuksen pohjalta ja 96 % yhteisötasolla tapahtuvan yhteisen oppimisen tuloksena (Harmaakorpi 2008). Oppiminen voi yhteisössä tulla kattavammaksi ja laadukkaammaksi kuin yksilöiden yksinään aikaansaamat oppimistulokset. Yhteisön oppimisessa tärkeimmäksi seikaksi nostetaan sosiaalinen vuorovaikutus. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvasta oppimisesta alalajeiksi esitellään yhteisöllinen, yhteistoiminnallinen ja kollaboratiivinen oppiminen (Siltala 2010).

Innovaation synnyttäminen ei siis ole tekninen prosessi, vaikka tuloksena syntyisikin uutta teknologiaa. Ihmiset luovat innovaatiot, ja siksi innovointi on inhimillinen ja sosiaalinen prosessi (Gertler & Wolfe 2002; Stähle & Sotarauta 2003; Taatila ym. 2006). Yhteistoiminnallisen oppimisen viisi peruspilaria ovat positiivinen riippuvuus, avoin vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset ryhmätaidot ja arviointi (Johnson & Johnson 2006; Johnsson ym. 2007).

Innovatiivisuudella taas tarkoitetaan toimintatapaa, jossa yhdistyvät spontaanisuus, kekseliäisyys ja järjestelmällisyys. Innovatiivisuus on lähellä luovuutta ja keksimistä oleva käsite (Siltala 2010). Usein innovatiivisuudella tarkoitetaan ominaisuutta, joka on kykyä ja halua luoda ja ottaa käyttöön innovaatioita eli tietynlaista uudistus- ja uudistumisvalmiutta. Stählen (2004) ja Siltalan (2010) mukaan innovatiivisuuden voidaan katsoa olevan luovuutta, johon liittyy käytäntönsaattamispyrkimys. Innovatiivisuus on monipuolista oppimista edellyttävää luovuutta, jolla on prosessiin tai tapahtumaan liittyviä positiivisia vaikutuksia käytännössä (Stähle 2004; Siltala 2010).

Innovaatiot syntyvät siis innovatiivisessa ympäristössä ihmisten välisistä solmukohdista, mutta vain jos osataan kommunikoida. Solmukohta taas muodostuu eri alojen osaajista ja heidän verkostoistaan. Asiantuntijoiden välillä syntyvät ristiriidat haastavat totuttuja ajatusmalleja ja pakottavat asiantuntijat kyseenalaistamaan totuuksiaan. Tällöin tapahtuu luovaa tuhoa: osaajat oppivat toisiltaan nopeasti uusia tapoja käsitellä tietoa ja hylkäävät toimimattomia ajatusmalleja. Innovaatio on aina systeemin tulos. Se, millaiseen

vuorovaikutukseen systeemi kykenee, määrittää samalla sen mahdollisuudet uudistumiseen, radikaaliin muutokseen, innovaatioon ja vaikutusvoimaan. (Stähle 2004.)

Innovaatioprosesseissa on siis tunnistettavissa yhteistoiminnallisen oppimisen peruspilareita (Kotnour & Landacta 2007; Siltala 2009; Tajeddini 2009). Prosesseissa korostuvat erityisesti yksilöiden välinen positiivinen riippuvuus, yksilön vastuu ja sosiaaliset taidot. Yhteistoiminta on välttämätöntä innovaatioprosessiin liittyvässä osaamisen- ja tiedonhankinnassa. Myös jaetun tietämyksen, luottamuksen ja vastuunoton merkitys korostuu (Siltala 2009).

INNOVATIIVISUUS JA VERKOSTOITUMINEN HAASTAVAT JOHTAMISEN

Tieto- ja viestintäteknologian huikea kehitys ja nopea globalisoituminen on vienyt meitä kohti verkostojen aikakautta. Elämme verkostotaloudessa, jossa tärkeäksi menestymisen edellytykseksi on tullut kyky toimia verkostoissa (Sydänmaanlakka 2011). Organisaatiot eivät yleensä voi yksin toimia alueensa hyväksi, vaan ne tarvitsevat kumppaneikseen muita toimijoita ja niiden muodostamia verkostoja. Oman osaamisen terävöittäminen tapahtuu verkostoitumisen avulla, sillä itse ei voida enää tuottaa kaikkea tarvittavaa.

Innovaatioekosysteemi on yhteisö, joka koostuu vuorovaikutuksessa olevista organisaatioista ja yksilöistä. Organisaatiot ovat siis aina osana laajempaa kokonaisuutta. Innovaatioekosysteemi on kuin elävä ekosysteemi. Siinä toistuvat samat avainilmiöt, joita havaitaan luonnossa. Kilpailu, erikoistuminen, yhteistyö, hyväksikäyttö, oppiminen, kasvu ja niin edelleen ovat keskeisiä myös tässä (Sydänmaanlakka 2011). Kyseessä on siis omavarainen ja itseään jatkuvasti uudistava systeemi (Stähle 2004).

Verkostotaloudessa toimintaa ohjaavat avoimuus, nopeus, yhteistoiminta, tiedon jakaminen ja globaalisuus. Kaiken tämän ovat mahdollistaneet uudet sosiaalisen median työkalut. Kun siirrymme perinteisestä suljetusta organisaatiosta kohti avointa ekosysteemiä, muuttaa johtaminen muotoaan ja siitä tulee entistä haasteellisempaa, perinteisestä tiukasta suunnittelusta ja kontrolloinnista siirrytään kohti itseorganisointia. Tällöin meidän on opittava ymmärtämään, miten verkostot ja ekosysteemit toimivat ja miten niitä johdetaan. Tällöin perinteisen hierarkkisen ohjauksen rinnalle tulee myös markkina-, sosiaalinen ja strateginen ohjaus. Tällöin joudumme kysymään, onko johtaminen ollenkaan mahdollista vai onko toiminta enemmän itseohjautuvaa. (Stähle 2004; Sydänmaanlakka 2011.)

Oppiminen, muuntautuminen ja sopeutuminen ovat jatkuvassa muutoksessa olevassa alueellisessa toimintaympäristössä välttämättömyyksiä kaikille organisaatioille. Stähle (2004) painottaa, että nykyään miltei kaikki kehitysprosessit toteutetaan laajapohjaisessa verkostomaisessa yhteistyössä. Verkostotalouteen siirryttäessä koko verkoston osaaminen korostuu. Yhdistämällä verkostossa olevaa osaamista voidaan organisaation osaamisen tasoa nostaa.

Engeström (1995) käyttää uutta luovasta oppimisesta nimitystä ekspansiivinen oppiminen. Oppimisen kohteena on koko toiminta-

järjestelmä ja tavoitteena laadulliset muutokset. Oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Opittavia asioita ei voida omaksua oppikirjoista, kokeneiden työntekijöiden työkäytännöistä eikä yhteiskunnan kulttuurivarannosta. Organisaation on kyettävä luomaan uutta. Jotain, mitä ei ole vielä olemassa. (Engeström 1995).

Uudistumiskyky edellyttää monenlaisen asiantuntemuksen sekä erilaisten intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteen sovittamista. Tällaisen kompleksisuuden hallinta onkin kaikissa projekteissa suuri haaste sekä johtamisen että tiedon käsittelyn kannalta. Onnistuminen perustuu jaettuun johtajuuteen ja itseuudistumisen dynamiikkaan (Stähle 2004).

Innovatiivinen, rikastava toimintaympäristö edellyttää, että johtaja toimii riittävän läheisesti työntekijöiden kanssa kannustavassa hengessä. Johtajan persoonallinen esimerkki ilmaisee todellisen työkulttuurin – ja tätä viestiä ihmiset myös seuraavat (Himanen 2007). Siltalan (2009) mukaan Behnin (1995) luokittelu soveltuu edelleen hyvin tarkasteltaessa innovatiiviseksi yhteisöksi kehittymistä. Tällöin johtamisessa on tärkeää kymmenen peruseriaatetta:

1. Vastaa välittömästi pyyntöihin työolosuhteiden parantamisesta.
2. Salli virheitä.
3. Luo tietty päämäärä ja tapa arvioida suorituksia.
4. Laajenna työnkuvia.
5. Siirrä ihmisiä eri tehtäviin.
6. Palkitse ryhmiä, älä yksittäisiä henkilöitä.
7. Tee hierarkia niin merkityksetömäksi kuin mahdollista.
8. Hajota toiminnallisia yksiköitä.
9. Anna jokaiselle kaikki työssä tarvittava tieto.
10. Tuo esiin ja kerro toimivista innovaatioista.

Toisaalta innovatiivisuus ja rikastava toimintaympäristö ei synny vain johtajan esimerkistä, vaan se on summa siitä, kuinka rikastavasti kaikki yhteisön jäsenet toimivat (Kratzer ym. 2005; Himanen 2007).

KOHTI RIKASTAVAA, INNOVATIIVISTA TOIMINTAYMPÄRISTÖÄ

Alueellisen kehittämisen tulisi yhä enemmän perustua innovaatioekosysteemin toiminnan ymmärtämiseen (Stähle & Sotarauta 2003). Itseuudistumiseen perustuva muutosdynamiikka tuottaa sekä sopeutumista että aktiivista muutosta. Se huomioi reunaehdot (joita ei voi muuttaa) ja mahdollisuudet (joihin voi vaikuttaa), mutta kulloinkin lopputulos syntyy kuitenkin aina vuorovaikutuksen, ei kontrollin tuloksena. Itseohjautuva kontrolli syntyy verkossa vaikuttajien kesken, eikä siis ole ennalta keskitetty. (Stähle & Sotarauta 2003.) Stählen (2004) mukaan innovatiivisen toimintaympäristön eli itseuudistuvan systeemin perusedellytykset muodostuvat neljästä osatekijästä: toimijoista, verkostosta, tietojohtamisesta ja ajoituksen hallinnasta.

Innovaatioekosysteemi koostuu toimijoista, joiden välisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuu toimintaa ja syntyy tuloksia. Olennaista on, keitä systeemiin kuuluu ja miten vahvasti he tuntevat kuuluvansa siihen sekä paljonko he panostavat siihen aikaa, energiaa ja resursseja. Merkityksellistä on myös se, miten toimijat kestävät kesken eräisyyttä ja epävarmuutta. Toimijoiden välillä tarvitaan kriittistä keskustelua, jotta uutta voidaan luoda, mutta kriittinen keskustelu ei ole toisen alistamista tai osaamisen aliarviointia. Kriittinen keskuste-

lu perustuu luottamukseen, toisten kunnioittamiseen ja osaamisen arvostamiseen. Luottamus tekee systeemin rakentumisen mahdolliseksi ja toisaalta tuottaa systeemiin voimaa yhä riskialttiimpaan itsensä uudistamiseen. Toimijoiden välinen luottamus on toiminnan universaali edellytys. (Stähle 2004.)

Himanen (2007) korostaa, että ydinverkostojen tulisi perustua fyysisesti kasvatusten tapahtuvalle vuorovaikutukselle, minkä syy on Collinsin käsite "emotionaalinen energia" (emotional energy). Luovaa toimintaa ajavaa emotionaalista energiaa – kuten luovaa intohimoa, innostusta, unelmia ei voi aikaansaada pelkästään virtuaalisesti sähköposteja lähettämällä. Hänen mukaansa sen jälkeen, kun fyysinen tilanne on ensin ladannut emotionaalista energiaa, voidaan toimia myös osittain virtuaalisesti.

Himanen (2007) edelleen täydentää tätä selitystä lisäämällä vastakäsitteet "emotionaalinen tyhjeneminen" (emotional exhaustion / emotional vacuum) ja "kulttuurinen tyhjiö" (cultural vacuum). Erilleen jäädessään innovaattori ei saa vahvistusta luovalle intohimolleen eivätkä hänen ideansa kulttuurisessa tyhjiössä tule kytketyiksi ja tunnustetuiksi merkitykselliseksi, mikä vähitellen johtaa emotionaaliseen tyhjenemiseen.

Verkostot ovat itseuudistuvan systeemin tärkein toimintamuoto. Toimivat verkostot muodostuvat tiivistä kytköksistä toimijoiden välillä, luottamuksesta ja monenvälisistä positiivisista riippuvuuksista (Stähle 2004). Yhteistoimintaa ohjaa siis niin sanottu win-win periaate, eli kaikkien on hyödyttävä ja mitä enemmän riippuvuussuhteita systeemi sisältää, sitä uudistuskykyisempi se on (Stähle 2004; Kratzer ym. 2005).

Tieto ja sen prosessointi ovat itseuudistuvan systeemin keskeisiä asioita. Systeemeissä on oltava sekä tekniset välineet että sosiaaliset käytännöt tietovirtojen ohjaamiseen, vuorovaikutuksen mahdollistamiseen ja uuden tiedon synnyttämiseen. Tietovirtojen ohjaamiseen ja rikastuttamiseen tarvitaan siis työkaluja, organisaatorakenteen toimintaympäristöjä, jotka toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Innovaatioiden syntymisen osalta ajoitus ratkaisee kaiken. On ymmärrettävä, milloin aika on millekin asialle kypsä ja toimittava aina tilanteen mukaan. (Stähle & Sotarauta 2003; Stähle 2004.)

Rikastavaa vuorovaikutusta luonnehtii se, että ihmiset haluavat innostaa toisiaan olemaan parhaimmillaan ja toisten onnistuminen inspiroi myös itseä hieman kilvoitellenkin toteuttamaan potentiaaliaan täydemmin (Mirel & Johnson 2006; Song ym. 2007). Köyhdyttävässä yhteisössä puolestaan ihmiset ovat epäinnostuneita toisistaan ja toisten onnistuminen ei inspiroi toteuttamaan itseään täydemmin vaan ainoastaan ottamaan toiselta jotakin pois (Himanen 2007).

Piilaakso lienee tunnetuin ja arvostetuin innovatiivinen toimintaympäristö maailmassa tällä hetkellä. Piilaaksossa toimivat erikokoiset yritykset ja ympäristössä korostuu monipuolinen yhteistoiminta. Yhteistoimintaa luonnehtii huippuunsa viety verkostoituminen, kierrätys (ideoiden, ihmisten ja tuotteiden) ja innovatiivisuus. Verkostoyrityksiä ruokkivat hyvin monipuolinen pätevä työvoima,

korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, rahoittajat sekä palveluyritykset (mahdollistajat, hyödyntäjät, kehittäjät, käyttäjät ja operaattorit). Menestyksen mahdollistaa ehdottomasti Piilaakson työskentelykulttuuri, jota leimaa yrittäjähenkisyys, avoimuus, jakaminen, riskinsieto, yhteistoiminta ja kova työnteke. Tämä kulttuuri on voimakas, melkein käsin kosketeltava, ja se näyttää tarttuvan nopeasti lähes kaikkiin. Ihmisillä on sellainen tunne, että "here everything is possible, just do it". Siellä uskaletaan myös epäonnistua. Usein monia epäonnistumisia pidetään jopa edellytyksenä todelliselle onnistumiselle. (Sydänmaanlakka 2011.)

Sydänmaanlakka (2007) esittää, että suomalaista yrittäjäkulttuuria luonnehti hyvin Mårten Mickos, aikaisemmin MySQL:n ja nyt Eucalyptus Systemsin yrittäjähenkinen toimitusjohtaja toteamalla, että "Suomessa pelätään liikaa epäonnistumista, mutta myös onnistumista".

LOPUKSI

Monet organisaatiot painottavat strategioissaan innovatiivisuuteen liittyviä arvoja ja periaatteita. Myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun (Oamk) arvoja ovat luovuus, rohkeus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys sekä vastuullisuus. Lisäksi Oamkin toimintaperiaatteissa korostuvat asiantuntijuus, yhteistyö ja jatkuva uudistuminen. Mutta miten sitten saadaan organisaatioihin aikaiseksi todellinen innovatiivinen toimintaympäristö eli niin sanottu JUST DO IT -ilmiö? Eli työskentelykulttuuri, jota leimaa yrittäjähenkisyys, avoimuus, jakaminen, riskinsieto, yhteistoiminta ja kova työnteke? Miten saadaan tästä kulttuurista niin voimakas, että se tarttuu nopeasti jokaiseen. Opettajiin ja heistä opiskelijoihin, niin että kaikilla on sellainen tunne, että "here everything is possible, just do it".

Asiantuntijoiden (Martins & Tenblance 2003; Kratzer ym. 2005; Stähle 2004; Taatila ym. 2006; Himanen 2007; Tajeddin 2009; Sydänmaanlakka 2011) mukaan tällainen innovatiivisen toimintaympäristön muodostuminen edellyttää, että organisaatioon pystytään luomaan huippuunsa viety verkostoituminen ja niin sanottu rikastava vuorovaikutus. Eli että ihmiset luottavat toisiinsa, auttavat toisiaan menemään vielä pitemmälle ja taas toisaalta kilvoittelevat siitä kuka toteuttaa potentiaaliaan kaikkein pisimmälle. Tällaisessa toimintaympäristössä kaikki yrittävät. Ja erityisen tärkeää on se, että yrittämisessä epäonnistuminen on hyväksyttyä – jopa toivottavaa. Se osoittaa että henkilö on yrittänyt jotakin kunnianhimoista ja todennäköisesti myös oppinut epäonnistumisesta ja saavuttanut siitä uudelle yrittämiselle arvokasta kokemusta. Vastaavasti onnistuminen palkitaan sekä yhteisön tunnustuksena että taloudellisesti. Tämä on jyrkkä vastakohta monille toimintaympäristöille, jossa pelätään ja varotaan niin epäonnistumista kuin onnistumistakin.

Tällaisessa toimintaympäristössä johtaminen on tasa-arvoista ja kannustavaa, mutta toisaalta kannustamisen lisäksi tarvitaan kriittisen keskustelun kulttuuri. Parhaita yhteisöjä luonnehtii se, että niissä voidaan heti puuttua asioihin, jos ne ovat menossa väärään suuntaan. Kannustavuuden luoma rikastava organisaatio mahdollistaa paljon avoimemman ja suuremman kritiikin kulttuurin, mutta on huomioitava, että kritiikki on rakentavaa. (Himanen 2007.)

Lopuksi on todettava Tommy Hellstenin sanoin:

”Luovuus on sitä että synnyttää jotain mitä ei aiemmin ole ollut. Siksi luovuus liikkuu aina lähellä haavoittuvuutta ja rohkeutta”

– Tommy Hellsten

LÄHTEET

- Gertler, M.S. & Wolfe, D.A. 2002. *Innovation and Social Learning: Institutional Adaptation in an Era of Technological Change*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Kanerva, A. 2004. Kansainväliset luovuusstrategiat – selvitys. Kulttuuri-politiittien tutkimuksen edistämiskeskitys (CUPORE). Hakupäivä 2.1.2013. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/luovuusstrategia/liitteet/KvselvitysCUPORE.pdf
- Kratzer, J., Leenders, R. & Van Engelen, J.M.L. 2005. Informal contacts and performance in innovation teams. *International Journal of Manpower* 26(6), 513-28.
- Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioreportti. Teknologiaetolisuuden 100-vuotissäätiö. Helsinki: Artprint.
- Hämäläinen, H. & Heiskala, R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Edita.
- Johnson, D & Johnson, R.T. 2006. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 9. p. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Johnson, D., Johnson, R.T. & Smith, K. 2007. The State of Cooperative Learning in Postsecondary and professional Settings. *Educational Psychology Reviews* 19(1), 15-29.
- Kotnour, T. & Landaeta, R.E. 2007. Extending Cooperative learning principles to Multiple Learning Groups and Timeframes: A Case Example. *The Journal of Faculty Development* 21(3), 201-216.
- Lemola, T. 2008. Tiede- ja teknologiapolitiikasta innovaatiopolitiikkaan. Teoksessa T. Oksanen & M. Salminen (toim.) *Näkökulmia laaja-alaiseen innovaatiotoimintaan. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64-74.
- Mirel, B. & Johnson, N. 2006. Social Determinants of Preparing a Cyber-Infrastructure Innovation for Diffusion. *Technical Communication Quarterly* 15(3), 329-53.
- Orava, J. 2009. Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskushoelmien verkostojulkaisu 3. Innovaatiot ja osaaminen-verkosto / Seinäjoen Teknologiakeskus Oy. Vaas: Waasa Graphics. Hakupäivä 6.6.2012. <http://www.kommunerna.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/palveh/innovatiiviset-palvelut/innovaatiopolitiikka/Living%20Lab/Documents/Living%20Lab%20-toiminta%20Suomessa%20-julkaisu.pdf>
- Siltala, R. 2009a. Peruskoulu innovatiivisena organisaationa ja oppimisympäristönä. Teoksessa A. Tenhunen, S. Keskinen & R. Siltala (toim.) *Opetuksen innovaatiot ja innovatiivisuus opetuksessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusarja A68*, 44-75.
- Siltala, R. 2009b. Yhteistoiminnallinen oppiminen innovaatioyhteyksissä. Teoksessa V. Taatila (toim.) *Innovaatioiden lähteillä. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A68*, 44-75.
- Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Turun yliopisto, Turku.
- Song, S., Nerur, S. & Teng, J.T.C. 2007. An Exploratory Study of the Roles of Network Structure and Knowledge Processing Orientation in Work Unit Knowledge Management. *Database for Advances in Information Systems* 38(2), 8-26.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja haasteet Suomessa. Loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisuja 3. Helsinki. Hakupäivä 6.6.2012. http://www.eduskunta.fi/fakta/julkaisut/ekj3_2003.pdf
- Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka: Systeemijäätelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa M. Sotarauta & K.-J. Kosonen (toim.) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkökulmasta dynamiikkaan*. Tampere: Tampere University Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2011. Johtamisesta on tullut yhä haastavampaa: miten johtaa verkostoja ja ekosysteemejä? Pertec Consulting Oy. Hakupäivä 6.6.2012. <http://www.pertec.fi/tutkimus/artikkelit/>
- Taatila, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. 2006. Framework to study social innovation networks. *European Journal of Innovation Management* 9(3), 312-326.
- Taipale, V. & Hämäläinen, H. 2007. Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Stakes. Helsinki.
- Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Suomen virallinen tilasto (SVT): Innovaatiotoiminta [verkkopublikaisu]. ISSN=1797-4380. Helsinki: Tilastokeskus. Hakupäivä 7.6.2012. <http://tilastokeskus.fi/til/inn/kas.html>
- Tajeddini, K. 2009. Examining the Effect of Learning Orientation on Innovativeness. *International Journal of Collaborative Enterprise* 1(1), 53-65.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Innovaatiot. Hakupäivä 2.1.2013. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2069>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47. Jäsenty (osa I) toimenpideohjelma (osa II). Hakupäivä 6.6.2012. http://www.tem.fi/files/27546/Jasentely_ja_toimenpideohjelma.pdf